

Le business plan

Pour que les idées
deviennent réalité

Avec listes
de contrôle
et annexes



pwc

Liste de contrôle 1

Résumé du business plan

Le résumé éveille l'intérêt du lecteur et l'éclaire sur sa prise en compte de l'entreprise ou du projet.

Recommandation

*La recommandation ne doit pas excéder deux à trois pages.
Elle doit être rédigée une fois que le business plan est entièrement établi.*

Éléments-clés

● **Intention**

- Pourquoi avons-nous établi le business plan?
- Quel est notre objectif?

● **Entreprise et produits**

- Présentation de l'entreprise, du projet
- Comment l'entreprise s'est-elle développée jusqu'à présent?
- Quels succès avons-nous déjà connus?
- Quels sont nos produits/services?

● **Marché et clients**

- Pourquoi le marché est-il intéressant?
- Quelle est notre position actuelle sur le marché?
- Nos clients: qui sont-ils aujourd'hui, qui seront-ils demain?
- Quel est votre problème d'utilisateur et notre solution pour y remédier?
- Qui sont les concurrents?
- Pourquoi les produits/services ont-ils plus de succès que ceux des concurrents?

● **Personnes-clés**

- Qui soutient l'entreprise (management, propriétaires)?
- Qui fait partie du management?
- Quelles expériences et connaissances apportons-nous?
- Comment se présentent les rapports de propriété?

● **Développement financier**

- Développement de nos indicateurs/chiffres-clés au cours des trois dernières années
- Quelles sont vos prévisions en matière de chiffre d'affaires, de flux de trésorerie, de bénéfice et de rendement pour les trois à cinq prochaines années?
- Quels sont les facteurs de succès décisifs, quels sont les menaces?

● **Montant, forme et affectation du financement sollicité**

- De quel montant avons-nous besoin?
- Quels sont nos besoins en fonds externes et en fonds propres?
- A quoi le financement sera-t-il affecté?
- Quelles sont les modalités de remboursement?
- Quels sont les opportunités et les risques du bailleur de fonds?

Liste de contrôle 2

L'entreprise: développement réalisé jusqu'à présent

Vous exposez ici la façon dont se définit l'entreprise et ce qu'elle a réalisé jusqu'à ce jour. Présentez le modèle d'affaires, la structure juridique, les rapports de propriété, l'organisation et les grandes étapes (succès et échecs). Les facteurs «abstrait», tels le comportement vis-à-vis de l'environnement, des collaborateurs et des clients, figurent aussi dans cette partie.

Recommandation

Un principe qui a fait ses preuves: une présentation transparente du passé et de la situation initiale suscite la confiance du destinataire. Les échecs et les points faibles en font également partie!

Eléments-clés

● **Modèle d'affaires**

- Brève description des produits/services de l'entreprise.
- Comment l'entreprise génère-t-elle un rendement avec ces produits/services?
- Quels ont été les plus grands succès jusqu'à présent? Comment a-t-on surmonté les échecs?

● **Résumé succinct du développement de l'entreprise jusqu'à présent**

- Quand l'entreprise a-t-elle été fondée?
- Sur quels sites est-elle implantée?

● **Résumé succinct du développement de l'entreprise jusqu'à présent (activité opérationnelle, stratégie, personnel, produits)**

- Comment se présentent les principaux indicateurs financiers des trois dernières années (chiffre d'affaires, flux de trésorerie, bénéfice, rendement et investissements, distribution aux actionnaires)?
- Dans le cas d'une nouvelle création: quelles sont les prestations précédentes du fondateur?

- **Structures sectorielles**

- Quel est le volume de marché du secteur?
- Qui sont les principaux acteurs du secteur (concurrents, leaders du marché, fournisseurs)?
- Quels sont les facteurs décisifs de succès de ce secteur?
- Quelle est notre position sur le marché et qui sont nos clients?
- Comment nos produits/services se démarquent-ils vis-à-vis de la concurrence?

- **Où situons-nous nos principales forces et faiblesses au niveau**

- des produits/services?
- du marketing?
- de la fabrication?
- du management?
- des finances?

Informations et documents de base

- Rapports de gestion, articles de presse
- Statuts, contrats de société
- Extraits du Registre du commerce
- Actionnaires, membres du Conseil d'administration, relations d'affaires
- Organigrammes, liste des sites
- Comptes annuels des années précédentes
- Analyse de la comptabilisation des coûts et des marges
- Analyses sectorielles

Liste de contrôle 3

Vision et stratégie: l'avenir

La vision est l'essentiel. La stratégie décrit les efforts à mettre en œuvre pour réaliser la vision. Faites comprendre au lecteur que la stratégie repose sur des hypothèses d'avenir réalistes.

Recommandation

La description doit refléter et étayer la mise en œuvre de la vision et de la stratégie retenue. On doit retrouver ce «fil directeur» tout au long du business plan!

Éléments-clés

● Vision

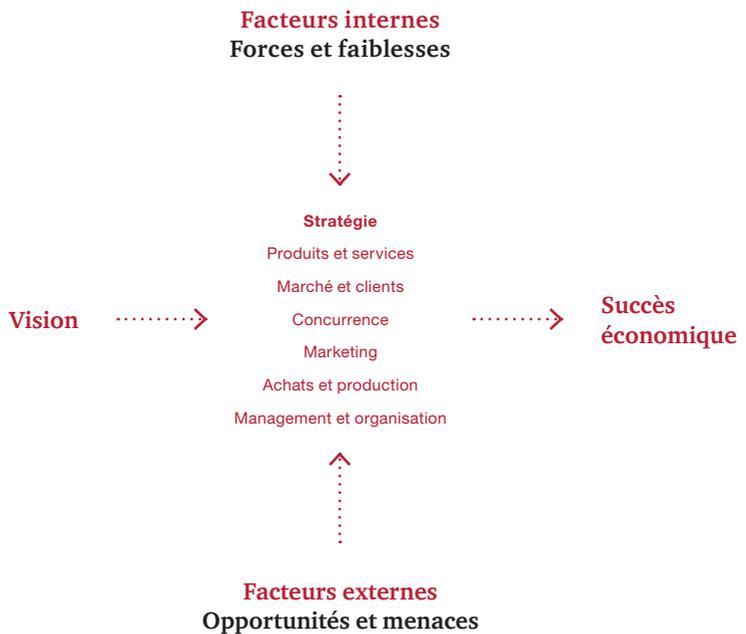
- Quelle est la vision?
- Que vise l'entreprise?
- Quel a été le déclencheur de la réorientation?

● Stratégie

- Quels objectifs stratégiques poursuivons-nous?
- Pourquoi tenons-nous à réaliser ces objectifs?
- Comment notre entreprise doit-elle se développer dans le temps aux niveaux des marchés, produits, comportements (le sien et celui de ses collaborateurs) (charte)?
- Quels sont les opportunités et menaces existantes pour notre entreprise dans le contexte de ce développement?
- Quels changements fondamentaux sont nécessaires? En quoi ces changements contribuent-ils à l'atteinte des objectifs?
- Quelles sont les principales évolutions de marché et tendances dans le secteur?
- Comment évoluent les besoins des clients?
- Quels sont les échos des études sur les développements prévus dans notre secteur?
- Quels sont les évolutions, les lois ou les facteurs environnementaux qui influencent notre secteur?

Informations et documents de base

- Vision, charte d'entreprise
- Aperçu du processus de définition de la stratégie
- Planification de l'avenir
- Analyses de marché et de la concurrence
- Comptes annuels, analyses des données financières



Liste de contrôle 4

Produits et services: la prestation de marché

Décrivez les produits et les services de manière compréhensible pour tous. Faites ressortir ce qui rend le projet unique (qualité, prix, savoir-faire, autres composantes). Les lecteurs souhaitent des indications sur le stade de développement des produits. Ils veulent également savoir s'il est possible d'étendre le portefeuille de produits, et à quels coûts? C'est à cet endroit que vous donnerez des indications sur les brevets et la protection des marques. Des informations sur la recherche et le développement relatifs aux produits nouveaux et existants, ainsi que les réactions prévues aux éventuelles tendances et évolutions technologiques viennent compléter ce chapitre.

Recommandation

La description des produits doit être compréhensible pour tous. Les détails techniques sont indiqués dans l'annexe.

Suivez le principe «KISS» = Keep it short and simple!

Une photo de votre produit vaut peut-être plus qu'un millier de mots.

Éléments-clés

● Description des produits et services

- Description exhaustive de nos produits et services.
 - Quels avantages client générons-nous?
- Nos produits et services répondent-ils à un véritable besoin des clients?
- Quels aspects rendent nos produits uniques?
- Comment se présente notre gamme de produits sur le plan de leur cycle de vie?
- Quelles prestations annexes fournissons-nous?
- Comment nos produits sont-ils positionnés en termes de prix et de qualité?
- Comment garantissons-nous une gestion cohérente de la qualité?
- Les produits/services sont-ils réalisés en collaboration avec des partenaires?

● Recherche et développement

- A quel stade de développement se trouvent les produits (en phase de prototype, en cours de production, utilisés par les clients, stade de développement)?
- Quelles sont les faiblesses auxquelles il faut remédier?
- Quelles ont été les grandes étapes de développement jusqu'à présent et quand les produits arrivent-ils sur le marché?
- Existe-t-il des possibilités d'étendre, de compléter la gamme de produits?
- Nos produits sont-ils protégés par des brevets ou d'une autre façon?
- Existe-t-il des marques déposées?
- Quel risque existe-t-il de voir notre savoir-faire détourné ou copié?
- De quelle manière l'évolution du marché et les besoins des clients sont-ils intégrés au processus de développement?
- A quels projets de développement futurs allons-nous nous attaquer, et quand?
- Quel est l'impact des nouvelles technologies sur les produits existants, sur les produits en cours de développement?
- Quels sont les risques techniques?
- Comment se présente la prochaine génération de produits et celle qui suivra?
- Quels sont les coûts annuels de recherche et développement prévus dans les trois à cinq prochaines années?

Informations et documents de base

- Descriptions des produits
- Carnet de commandes
- Demandes des clients
- Demandes d'offres
- Etudes de marché
- Références, contrats de vente
- Données de R&D, études pilotes, résultats des prototypes
- Calcul des coûts de fabrication des produits
- Brochures de la société
- Statistiques
- Salons
- Enregistrements de brevets, contrats de licence
- Dépôts de marque

Liste de contrôle 5

Marché et clients: le domaine ciblé

Procédez à une étude de marché pour réunir des informations sur le potentiel, les volumes et les cycles du marché, ainsi que les taux de croissance attendus. Le lecteur veut savoir quelle est la part de marché prévisionnelle et quelle est la stratégie de pénétration du marché: croissance générale du marché ou éviction de la concurrence avant tout? Exposez également les réactions potentielles des clients aux changements apportés au produit ou au prix.

Recommandation

Etayez les données sur le potentiel de marché et le volume de marché par des sources externes. L'estimation de la demande des produits de l'entreprise doit être compréhensible.

Eléments-clés

● Aperçu du marché

- Quelle est la taille du marché dans son ensemble (potentiel du marché, volume du marché)? Comment est-il segmenté?
- Quels sont les acteurs en présence (concurrents, leaders de marché)?
- Quels sont les principaux facteurs de succès sur le marché (p. ex. conseil, qualité, prix, service)? En fonction de quels critères les clients prennent-ils leur décision d'achat?
- Quels sont les opportunités et menaces particulières sur notre marché?
- Comment se comporte la demande (cyclique, saisonnière)?
- Existe-t-il des caractéristiques particulières (p. ex. les barrières d'entrée sur le marché)?

● Position de l'entreprise sur le marché

- Quels produits et services sont vendus, à quels clients cibles, par quels canaux de distribution et sur quels marchés géographiques?
- Quels segments de marché spécifiques prospectons-nous?
- Quelle est notre part de marché actuelle, notre influence sur le marché?
- Quels sont nos projets sur les marchés d'exportation?
- Quelle est la taille de la part du chiffre d'affaires ou du bénéfice pour chaque prestation de marché?
- Quelles sont les particularités existantes pour chaque produit/segment de marché?

● **Evolution du marché**

- Quelle est l'évolution escomptée de l'ensemble du marché et des segments que nous prospectons?
- Comment réagissons-nous aux futures évolutions du marché?
- Quelles sont les opportunités et les menaces existantes pour notre entreprise dans le contexte de cette évolution?

● **Clients**

- Qui sont nos clients (fabricants, consommateurs finaux, Etat, autres institutions)?
- Etablissons-nous des factures en devises étrangères?
Si oui, quelle est l'importance des risques de change?
- A quel point dépendons-nous de nos gros clients?
- Quelle est la répartition géographique des clients existants?
- Qui a déjà manifesté de l'intérêt pour nos produits?
- Quelle est l'importance de l'image de marque et de la présentation du produit pour nos clients?
- Existe-t-il des opportunités et des menaces particulières dans notre portefeuille client?
- Qui prend les décisions d'achat chez nos clients?

Informations et documents de base

- Etudes de marché
- Statistiques de vente
- Demandes d'offres
- Salons
- Revues d'associations professionnelles
- Entretiens clients

Liste de contrôle 6

La concurrence

Une comparaison des concurrents vous permet de délimiter jusqu'à un certain point l'importance des forces et faiblesses de votre entreprise. Il est donc important de connaître ses concurrents. En effet: la concurrence ne dort jamais.

Recommandation

Une analyse exhaustive de la concurrence comprend aussi les concurrents potentiels en provenance de l'étranger et les fabricants d'éventuels produits de substitution. Quiconque lance une bonne idée sur le marché doit s'attendre à être copié sous peu!

Eléments-clés

● Entreprises de la concurrence

- Qui sont nos principaux concurrents au sein du secteur?
Existe-t-il une concurrence étrangère?
- Quels chiffres-clés de la concurrence connaissons-nous?
- Comment travaille la concurrence (canaux de distribution/publicité et RP)?
Comment se présentent les concurrents?
- Qui serait en mesure de planifier la même communication de marché que nous?
Et de lancer les mêmes produits?
- Existe-t-il des accords de marché?
- Quelle est la sensibilité du marché aux changements de prix?
Quel est le niveau de loyauté des clients?
- Comment les entreprises de la concurrence réagissent-elles à nos propres changements de prix?

● Produits de la concurrence

- Comment peut-on comparer les produits de la concurrence aux nôtres sur le plan de la qualité et de leurs propriétés?
- Pourquoi les clients achètent-ils des produits de la concurrence?
- Quelles sont les stratégies de prix existantes pour ces produits?
- Est-il d'usage de payer des provisions ou d'accorder des remises de prix?
- Dans quelle phase de leur cycle de vie les principaux produits de la concurrence se trouvent-ils?
- Quand faut-il compter sur une entrée sur le marché de la concurrence?
Quels seront alors les éventuels impacts sur le niveau des prix?

- **Positionnement propre**

- Si tel est le cas: pourquoi n'avons-nous pas de concurrence dans notre domaine (ciblé)?
- A quel niveau sommes-nous supérieurs à la concurrence? Pourquoi sommes-nous supérieurs à la concurrence? A quel niveau sommes-nous moins avancés que la concurrence? Pourquoi sommes-nous moins avancés que la concurrence?
- Quels conséquences et enseignements tirons-nous de notre position vis-à-vis de la concurrence?

- **Evolution future de la situation de la concurrence**

- Faut-il s'attendre à des regroupements de concurrents?
Des concurrents étrangers vont-ils opérer sur le marché?
- Quels produits de substitution d'autres secteurs peuvent obtenir de l'importance?
- Quelles mesures prévoyons-nous pour maintenir ou développer notre position?

Informations et documents de base

- Etudes de marché
- Statistiques de vente
- Site internet des concurrents et transparence des prix existants
- Offres existantes de la concurrence
- Salons
- Revues d'associations professionnelles
- Entretiens avec les clients/la concurrence
- Demandes d'offres

Liste de contrôle 7

Marketing: l'accès au marché

Un produit a du succès lorsqu'il est accepté par le marché. C'est pourquoi vous expliquerez ici en détail le concept de marketing. Le lecteur doit pouvoir comprendre la façon dont se présente l'entreprise sur le marché et comment elle entend conquérir de nouveaux marchés – de la politique des prix à la publicité, la promotion des ventes et les relations publiques en passant par les canaux de distribution et la diffusion.

L'objectif absolu est d'apporter la preuve que l'entreprise est à la pointe du marché, qu'elle décèle les attentes des clients et peut y répondre par des produits à fortes marges.

Recommandation

Plus vous déterminez les groupes de clients et les prestations avec précision, plus la prospection des marchés est efficace.

Eléments-clés

● **Positionnement de marché**

- Pour quels groupes de clients et marchés cibles opérons-nous?
- Quels sont, pour le client, les critères de sélection importants dans le choix d'un produit (qualité, prix, service, image de marque, lieu de la prestation, publicité)?

● **Politique de prix**

- Sur quoi repose notre tarification?
- Comment nous différencions-nous au niveau des prix?
- Accordons-nous des réductions ou des délais de garantie plus longs?
- Comment les clients et la concurrence réagissent-ils aux changements de prix?

● **Distribution**

- Quel est notre concept de distribution?
- Comment utilisons-nous les technologies de l'information (internet, smartphones) pour notre communication de marché et le service des commandes?
- Quelles ressources personnelles utilisons-nous au niveau de la vente?
Quelle est notre proximité (géographique) client?
Quelles sont les alliances existantes avec les intermédiaires et auxiliaires commerciaux?
- Comment formons-nous et motivons-nous notre personnel de vente?
Disposons-nous de systèmes d'incitation?
- Comment soutenons-nous nos revendeurs?

● **Publicité/RP**

- Comment notre communication de marché et notre image de marque se présentent-elles?
- Quels efforts de RP et de publicité menons-nous?
- Quel est le montant de notre budget publicitaire, ventilé par moyens publicitaires?
- Comment les clients potentiels sont-ils identifiés et prospectés?
- A quel point la saisie des données client et des mesures de prospection (customer relationship management) est-elle systématique?
- Quels groupes de clients sont prospectés en premier dans nos mesures de marketing?
- Quelle est l'importance de nos efforts publicitaires pour notre succès?
- Quelle expérience possédons-nous déjà sur le plan de la prospection de ce marché et de ce produit?
- Nos objectifs principaux sont-ils mis en œuvre dans les mesures de marketing?
- Nos mesures se concentrent-elles sur les grands axes stratégiques?
- Les objectifs du marketing sont-ils clairement délimités?
Les coûts de marketing sont-ils budgétés de manière réaliste?
- Comment l'impact des mesures de marketing est-il contrôlé?

● **Objectifs de vente**

- Quelles sont les prévisions du volume des ventes, des objectifs de chiffre d'affaires et des marges pour chaque segment de marché dans les trois à cinq prochaines années?

Informations et documents de base

- Concepts marketing
- Etudes sur les consommateurs

Liste de contrôle 8

Achats et production: l'élaboration des prestations

Le lecteur s'intéresse au début de la chaîne de création de valeur, car c'est là que sont prises les principales décisions sur la future structure des coûts et donc sur la rentabilité de l'ensemble de l'entreprise. Par quels moyens les prestations sont-elles élaborées? Avec quels partenaires travaille-t-on? L'entreprise produit-elle elle-même et qu'achète-t-elle en complément? Qu'en est-il de la rationalisation, de l'assurance-qualité, de la technologie et de l'innovation dans le processus de fabrication?

Un bailleur de fonds potentiel souhaite avoir des renseignements sur les investissements passés et futurs, ainsi que sur le volume et le contrôle des dépenses. Terminez le chapitre en vous tournant vers l'avenir.

Recommandation

Les explications doivent être compréhensibles même pour des non-spécialistes.

Éléments-clés

● Moyens d'achat et de production

- Où se trouvent nos sites de production?
- Planifions-nous de nouveaux sites de production?
- De quelles installations et machines disposons-nous aujourd'hui?
Quelle est leur durée d'utilisation résiduelle?
- Quel est le montant de nos investissements actuels dans les moyens de production et quelles sont nos projections d'investissement pour les trois à cinq prochaines années?
- Quelle est la part du personnel affectée à la production et quelle est la formation de ces collaborateurs?
- Comment notre planification des besoins en personnel pour les trois à cinq prochaines années se présente-t-elle?
- Dans quels pays achetons-nous? Quelle est l'influence des taux de change sur nos coûts d'achat et de production? Quel est le niveau de nos stocks?

● **Processus de production**

- Quels procédés de production utilisons-nous actuellement, qu'est-ce qui va changer à l'avenir?
- Comment les facteurs critiques sont-ils contrôlés (problèmes de capacités, qualité, livraison)?
- A quel point sommes-nous tributaires de facteurs-clés (fournisseurs, matériaux, personnel qualifié)?
- Quelles décisions en matière de production interne et externe sont impliquées?
- Quelles relations entretenons-nous avec nos fournisseurs?
- Quelle est notre capacité de production et suffira-t-elle à l'avenir?
- Quelles sont les certifications/autorisations nécessaires pour le processus de production? Ont-elles été sollicitées?
- Quelles sont les possibilités d'externalisation existantes?
- Quels procédés de production considérons-nous comme notre cœur de métier, qu'avons-nous externalisé?
- Sur quels partenaires de coopération nous appuyons-nous?
- Quels sont les coûts du processus de production et comment sont-ils contrôlés?
- En quoi nous démarquons-nous de la concurrence?

Informations et documents de base

- Répertoire des fournisseurs
- Aperçu des procédés de production, description des machines, chiffres des capacités
- Photos des sites de production
- Liste du nombre de collaborateurs dans la production, budgets d'investissement
- Plans de nouveaux sites de production, analyses de la comptabilisation des coûts

Liste de contrôle 9

Management et organisation: les personnes en coulisse

Derrière les visions, des hommes. C'est pourquoi l'investisseur veut savoir à qui il a affaire.

Une présentation de l'organisation, des instruments de gestion et de contrôle apportera les réponses. Montrez que tous les collaborateurs travaillent main dans la main et qu'ils contribuent ainsi à la mise en œuvre de la stratégie. Ce n'est qu'à cette condition qu'une vision peut devenir réalité.

Recommandation

Présentez les compétences-clés et des preuves du succès du management.

Éléments-clés

● Management

- Qui sont les membres du management?
- Quels ont été les plus grands succès des membres de l'équipe jusqu'à présent?
- Quelles expériences et relations client spécifiques apportons-nous au secteur?
- A quel niveau avons-nous besoin de soutien?
- Comment les capacités et le savoir sont-ils répartis au sein de l'entreprise?
- Qu'est-ce qui fait de nous une équipe, quels sont nos vrais atouts?
- Quelles sont les relations contractuelles entre les membres de l'équipe?
- Quels sont les liens financiers existants avec l'entreprise? Pourquoi sommes-nous capables de réaliser la vision? Existe-t-il des rapports de dépendance par rapport à des personnes-clés?

● Conseillers

- Combien de membres du Conseil d'administration non actifs sur le plan opérationnel l'entreprise possède-t-elle? Quelles connaissances ces personnes apportent-elles?
- Avec quels conseillers coopérons-nous et quelle est leur contribution entrepreneuriale?

● Personnel

- Comment recrutons-nous notre personnel?
- Quelles sont les mesures de promotion du personnel et de formation permanente prévues?
- Quelle est la taille actuelle des effectifs par unité d'organisation?
- Quelle est l'évolution prévisionnelle des effectifs par unité d'organisation?

● **Organisation**

- Comment sommes-nous organisés (structure/organisation fonctionnelle)?
- Quelle culture d'entreprise faisons-nous vivre?
- Quels sont nos principes de direction?
- Quels instruments de direction et d'organisation utilisons-nous aux différents niveaux hiérarchiques?
- Comment dirigeons-nous par objectifs?
- Comment nous développons-nous?

● **Sites**

- Quelle est la durée résiduelle des éventuels contrats de location, est-il possible de les prolonger?
- Quels sont les avantages et les inconvénients de nos sites?

● **Administration**

- Comment le secteur administratif est-il structuré?
- Combien de collaborateurs y sont employés (par service)?
- Comment la comptabilité est-elle organisée?
- Quels sont les ressources informatiques et instruments de contrôle à notre disposition?
- Quels sont les investissements prévus dans le domaine informatique?

Informations et documents de base

- Curriculum vitae, dossiers de candidature
- Formation, certificats, références professionnelles et résultats individuels
- Résultats obtenus en commun, crises passées
- Descriptions des postes, contrats de travail, règlements du personnel
- Règlements relatifs à la formation et au perfectionnement
- Directives sur le recrutement du personnel, directives sur les qualifications
- Directives sur la communication et l'information
- Mécanismes décisionnels
- Système de direction et style de direction
- Instruments de planification utilisés et leur application
- Instruments de gestion de projet appliqués
- Mécanismes de développement de la stratégie et de l'organisation
- Instruments de reporting, indicateurs non financiers, systèmes d'information du management
- Organigrammes
- Bilans
- Planification des besoins en personnel

Liste de contrôle 10

Opportunités et menaces: un bilan honnête

Le lecteur du business plan attend une estimation correcte et autocritique des opportunités et des menaces de l'entreprise ou du projet. Au chapitre des opportunités, présentez la manière dont vous allez transformer en réussite. Présentez les menaces sans complaisance, les mesures que vous envisagez pour les réduire ainsi que les solutions et alternatives que vous prévoyez en cas d'évolution défavorable.

Recommandation

La présentation des opportunités et menaces spécifiques porte en particulier sur les aspects suivants:

- *management et collaborateurs*
- *technologie de production et informatique*
- *site et organisation*
- *environnement économique*
- *exigences des pouvoirs publics*
- *questions écologiques*
- *modes et tendances*
- *planification de la relève*
- *cas de garantie et litiges*

Ne vous contentez pas ici d'énumérer les faits, mais bien de faire des rapprochements entre les résultats et d'analyser les avantages de ces rapports d'influence réciproque.

Eléments-clés

● **Les opportunités – et leur transformation en atouts de succès**

- Quelles opportunités entendons-nous exploiter?
- Comment transformons-nous les opportunités en atouts de succès?
- Comment réagissent nos concurrents à notre stratégie?

● **Les menaces – et leur réduction**

- Quelles sont les menaces existantes?
- Quelles menaces sont assurées? Comment réduisons-nous les menaces?

- **Stratégie d'urgence**

- Que se passera-t-il si l'évolution escomptée ne se produit pas ou si un facteur vient s'ajouter ou disparaît?

Informations et documents de base

- Analyses des produits
- Analyses de marché
- Forces et faiblesses du management
- Analyses de la concurrence
- Analyses de la structure de la clientèle
- Evaluations financières
- Polices d'assurance
- Politique de risque

Liste de contrôle 11

Planning de mise en œuvre: la réalisation

Vous résumerez ici les objectifs et les mesures dans l'ordre chronologique.

Recommandation

Le planning de réalisation doit comprendre des délais réalistes ayant un caractère contraignant pour le management.

Les mesures doivent toutes avoir un rapport concret à l'objectif stratégique.

Éléments-clés

- **Le planning de mise en œuvre doit être en cohérence avec les prévisions financières et la planification des besoins financiers. Il doit contenir un calendrier pour les facteurs suivants:**
 - programme d'investissement
 - embauche et intégration de nouveaux collaborateurs
 - développement et tests des produits, lancement de nouveaux produits sur le marché
 - élaboration de contrats, p. ex. avec des partenaires de coopération
 - carnet de commandes
 - réalisation de campagnes marketing et commerciales
 - projets informatiques
 - autres données pertinentes

- **Le calendrier doit indiquer les dates limites et les grandes étapes prévues.**

- **Le planning de mise en œuvre doit livrer des indications sur toute autre étape de croissance prévue qui, à son tour, entraînera de nouveaux besoins financiers.**

Objectif principal	Objectif partiel	Mesure	Délai	Responsable
1. Augmentation de 20% de la part de marché en CH d'ici fin x3	<p>1.1 Renforcement des équipes de commerciaux: recrutement de trois collaborateurs</p> <p>1.2 Mise en place d'un outil de commande en ligne</p>	<p>1.1.1 Recrutement</p> <p>1.1.2 Formation aux produits</p> <p>1.2.1 Evaluation du logiciel</p> <p>1.2.2 Mise en place du logiciel</p> <p>1.2.3 Go live</p>	<p>1. trim. x1</p> <p>3. trim. x1</p> <p>1. trim. x2</p> <p>3. trim. x2</p> <p>1. trim. x3</p>	<p>Directeur des ventes, HR</p> <p>Formateur produit</p> <p>Logistique, IT,</p> <p>Service externe, IT</p> <p>Logistique</p>
2. Réduction de 30% de la consommation énergétique	<p>2.1 Analyse des procédés de production</p> <p>2.2 Evaluation des technologies et processus de substitution</p> <p>2.3 Elaboration des bases décisionnelles</p> <p>2.4 Conversion de la production</p>	<p>2.1.1 Etablissement de statistiques de la consommation énergétique</p> <p>2.2.1 Mandat à haute école spécialisée.</p> <p>2.3.1 Calcul d'investissement, décision</p> <p>2.4.1 Travaux de transformation, investissement éventuel</p>	<p>1. trim. x2</p> <p>2. trim. x2</p> <p>4. trim. x2</p> <p>tbd</p>	<p>AVOR</p> <p>Directeur production</p> <p>Contrôleur, Direction</p> <p>Planification & organisation</p>
3. Finalisation des bases décisionnelles pour entrée sur le marché en Extrême-Orient	<p>3.1 Etude de marché disponible</p> <p>3.2 Sélection des partenaires de coopération et concept de coopération établis</p>	<p>3.1.1 Passation de commande à un bureau d'études de marché</p> <p>3.1.2 Consultation de la Chambre de commerce CH-CHN</p> <p>3.2.1 Visite de salons à Shanghai</p> <p>3.2.2 Décision</p>	<p>1. trim. x3</p> <p>1. trim. x3</p> <p>3. trim. x3</p> <p>4. trim. x3</p>	<p>Directeur des ventes</p> <p>Chef de secteur X</p> <p>Chef de secteur X</p> <p>Direction</p>

Liste de contrôle 12

Partie financière: les chiffres bruts

La partie financière synthétise les précédentes déclarations sous forme de données chiffrées. L'investisseur potentiel peut ainsi se rendre compte si l'auteur est en mesure de juger correctement les incidences financières de ses actes. Les chiffres du passé ainsi que les pronostics d'avenir servent à cette fin. Normalement, les perspectives doivent porter sur une période de trois à cinq ans et envisager plusieurs scénarios – p. ex. best case et worst case.

Le bilan et le compte de résultat des trois à cinq dernières années, ainsi que les aperçus des flux de trésorerie correspondants, permettent d'évaluer le passé. La meilleure façon d'envisager la future évolution financière est d'étudier les bilans et les comptes de résultats prévisionnels, les analyses de rentabilité et les flux de trésorerie. Commentez ici les résultats de ces analyses; en revanche, les calculs proprement dits et la base de données doivent être consignés en annexe.

Recommandation

La partie financière exprime en chiffres les affirmations formulées dans le business plan.

Les deux parties doivent concorder.

Les besoins en capitaux doivent être clairement exprimés.

La même chose s'applique dans les deux cas: présentez les prémisses en toute transparence.

Éléments-clés

- **Réserves latentes; chiffres des trois à cinq dernières années, en données corrigées**
 - Bilans
 - Comptes de résultat
 - Annexe
 - Tableaux des flux de trésorerie
 - Principaux indicateurs
 - Rendement des fonds propres et rendement de l'actif total
 - Structure de financement, capacité d'autofinancement
 - Liquidité
 - Taux de rotation des stocks
 - Créance débiteurs en jours
 - Chiffre d'affaires/bénéfice net, marge par collaborateur

● **Projections actuelles d'évolution financière**

- Comptes de résultats prévisionnels, bilans prévisionnels et tableaux des flux de trésorerie des trois à cinq prochaines années. Les chiffres doivent être présentés tous les mois la première année, puis tous les ans.
- Sur quelles hypothèses reposent les chiffres?
- Quelle est l'influence des investissements, de la recherche et développement, des coûts fixes sur le flux de trésorerie?
- Présenter une analyse de rentabilité qui ventile les coûts fixes et variables.
- Présenter des variantes de scénario (best case/worst case)

● **Concept de financement**

- Quels sont nos besoins financiers pour les trois à cinq prochaines années et comment les couvrir?
- Quelles sont nos possibilités de financement propres?
- Quelles sûretés pouvons-nous fournir?
- Comment rembourserons-nous les emprunts nécessaires?
- Quelles sont les alternatives à notre concept de financement (que se passe-t-il si...)?

Informations et documents de base

- Bilans et comptes de résultat des années précédentes
- Bilans et comptes de résultat prévisionnels
- Tableaux des flux de trésorerie
- Plan de trésorerie à court terme pour la 1^{re} année
- Budgets
- Analyse de la comptabilisation des coûts et analyse de la contribution à la couverture
- Statistiques de vente
- Concepts et directives de financement
- Indicateurs financiers
- Contrats avec les bailleurs de fonds

Liste de contrôle 13

Annexe

L'annexe contient toutes les informations de base et tous les calculs auxquels les différents volets du business-plan se réfèrent. En l'occurrence, retenir uniquement les informations pertinentes pour l'investisseur, p.ex. les organigrammes, les descriptions de produits, le curriculum vitae des cadres, les évaluations financières.

Exemples

- Profils des cadres
- Etudes de marché
- Photographies ou dessins des produits
- Informations techniques détaillées sur les produits
- Organigrammes
- Carnet de commandes
- Plan de masse des sites
- Articles sur l'entreprise et son environnement dans la littérature spécialisée et dans la presse
- Comptes annuels
- Analyses de la concurrence
- Charte
- etc.

